

GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM BUDAYA ORGANISASI

(STUDI KASUS KEPALA PERPUSTAKAAN SMP MUHAMMADIYAH 1 DEPOK YOGYAKARTA)

Khairin Nizomi

Mahasiswa Magister Ilmu Perpustakaan Dan Informasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Email: khairinnizomi93@gmail.com

Received : 13-11-2019
Revised : 17-12-2019
Accepted : 23-12-2019

Abstract

An element of leadership and leadership is one of the essentials of the organization after destinations, cooperation and division of labor. Leadership is an aspirational power, the power of the spirit, and the power to change attitudes, thus becoming a leader conforms desires. The leader is needed because the pluralism of the people that must be chosen requires the formation of mutualism, uniformity, unanimity, coordination, mutual compliance organization and confirms the identity of the organization. The purpose of this study identified how the leadership style of the head Library on SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta. This study uses a qualitative research design with a type of case study research. Data collection method used in this research is using interview. The technique of presenting data carried out informally is in the form of narration. These results indicate that the leadership style adopted by the head Library on SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta Depok is situational style. The implementation of situational leadership styles in the Library on SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta can be said to run effectively, this is based on four dimensions, namely telling, selling, participating and delegating.

Keywords: Leadership Style, Women, Organizational Culture

Pendahuluan

Pendekatan perilaku kepemimpinan berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam budaya organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara mendorong tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain (Sutarno, 2012: 59).

Dalam gaya bersikap dan bertindak kepemimpinan tersebut terdapat hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketakutan pada pemimpin (Kartono, 2010: 2). Ini diyakini salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi bawahan dalam sebuah organisasi atau institusi (Fitriani, 2018: 2). Oleh sebab itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena kepemimpinan merupakan inti dari manajemen administrasi, dan organisasi (Kartono, 2010: 14).

Dalam sebuah organisasi atau institusi, stereotif yang menyatakan dominasi pria sebagai pemimpin masih begitu kuat (Fitriani, 2018: 2). Stereotif ini kenyataannya mulai bergeser, sebagaimana survei yang dilakukan *Grant Thornton International*, merilis laporan tahunan bertajuk “*Women in Business 2018*”, yang menyuarakan keragaman gender dalam dunia bisnis. Survei ini dirilis bertepatan dengan momen Hari Perempuan Internasional yang dirayakan setiap tanggal 8 Maret. Hari Perempuan Internasional merupakan momentum tepat untuk kembali mengangkat isu keragaman gender di dunia bisnis. Survei dilakukan terhadap 4.995 responden dari 35 negara pada periode Juli-Desember 2017. Para responden adalah *chief executive officer* (CEO), managing director, chairman atau level eksekutif senior. Laporan *Grant Thornton International* itu menyebutkan ada hasil positif dalam isu keragaman gender di dunia bisnis secara global, terutama jumlah perempuan di posisi manajemen senior pada satu perusahaan. Lebih jelasnya, bisnis dengan setidaknya satu perempuan di posisi manajemen senior naik secara signifikan dari 66 persen di tahun lalu menjadi 75 persen pada tahun ini. Francesca Lagerberg, *Global Leader for Network Capabilities and Sponsor of Women in Leadership Grant Thornton International Ltd*, menjelaskan ada korelasi kuat antara keragaman gender dalam kepemimpinan dan keberhasilan suatu

perusahaan. Meski saat ini perempuan yang memiliki peran senior dalam bisnis meningkat, penyebarannya masih sangat kecil. (Kompas.com, <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/03/10/070000426>).

Berdasarkan data tersebut terjadi peningkatan peran senior wanita. Peran perempuan dalam kepemimpinan saat ini juga semakin banyak bermunculan. Sebagai contoh, Christine Lagarde pemimpin internasional Monetary Fund (IMF) yang telah mendukung upaya partisipasi tenaga kerja perempuan sebagai cara mengurangi kemiskinan, Joyce Banda presiden perempuan pertama di negara Malawi yang giat menyuarakan hak perempuan, menteri keuangan Indonesia saat ini Sri Mulyani yang juga pernah menjabat sebagai Direktur Bank Dunia, dan masih banyak yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa peran perempuan di ranah sosial semakin terbuka bahkan menduduki sebagai pimpinan (Aufa, 2017: 1).

Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok, merupakan perpustakaan yang terbuka terhadap peran kepemimpinan perempuan, ditunjukkan dari perpustakaan yang selalu menjadikan perempuan sebagai pemimpinnya (kepala perpustakaan). Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok:

“Di perpustakaan ini mas kepala perpustakaan selalu perempuan sebelum saya juga perempuan ibu fuzi sebelum beliau juga perempuan tapi saya lupa namanya mas. Sepengetahuan saya belum pernah yang menjabat sebagai kepala perpustakaan laki-laki disini”, (Wawancara dengan Informan Nurshifa Fauziah, Pada tanggal 14, Januari 2019).

Pada dasarnya potensi yang dimiliki oleh perempuan sebagai makhluk religius, individu, sosial dan budaya sebenarnya tidak berbeda dengan laki-laki. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan tentang kemampuan dasar potensial dari kedua jenis laki-laki dan perempuan (Habibah, 2015: 105). Akan tetapi pada konteks pola dan gaya kepemimpinannya setiap orang pasti berbeda baik laki-laki maupun perempuan. Pola kepemimpinan organisasi bisnis berbeda dengan pola kepemimpinan partai politik, berbeda pula dengan pola kepemimpinan organisasi sosial. Demikian pula kepemimpinan pada Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok setiap

perpustakaan akan berbeda satu sama lain, masing-masing dengan ciri-ciri keunggulan dan kekurangannya (Kartono, 2010: 4).

Hal ini menjadi penting, dengan mengetahui pola kepemimpinan yang tepat maka akan muncul pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Sutarto apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat, maka hal itu tidak hanya menimbulkan motivasi bagi para bawahan, melainkan juga membantu para bawahan untuk menjadi matang (Sutarno, 2012: 140).

Berdasarkan fakta tersebut, permasalahan dalam penelitian ini merumuskan tentang. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta?

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Situasional Approach* dari Paul Hersy dan Kenneth H. Blanchard. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Objek penelitian yang diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer didapatkan melalui wawancara yang dilakukan secara mendetail kepada kepala perpustakaan dan staf yang bekerja di Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data yang peneliti dapatkan melalui studi literatur, melalui internet dan melalui buku-buku untuk mendukung penelitian. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu: pertama paparan data (*data display*), kedua reduksi data (*data reduction*), dan ketiga penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*). Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut

dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data. Teknik penyajian data yang dilakukan secara informal adalah berupa narasi.

Kerangka Teoritik

1. Wanita dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah merupakan ilmu sekaligus seni. Sebagai ilmu yang dipraktikkan, faktor siapa yang menjalankan kepemimpinan menjadi penting dalam hal kosistensi keilmuan. Sebagai seni, meskipun kepemimpinan tipe yang berbeda-beda, namun kepemimpinan memiliki tujuan yang serupa. Dari sudut pandang ilmu, pria dan wanita memiliki potensi yang sama untuk menjadi pemimpin. Dari sudut pandang seni, kepemimpinan pria dan wanita memiliki perbedaan. Perbedaan cara pria dan wanita dalam memimpin dipengaruhi oleh faktor-faktor *trait*, karena secara konstruksi pria dan wanita memiliki perbedaan-perbedaan (Lensufie, 2010: 96).

Faktor	Pria	Wanita
Emosi dan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lebih sulit menyatakan emosi ○ Berelasi dengan aktivitas ○ Mengisi waktu dengan berkarya ○ Fokus pada tujuan akhir 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ekspresif dalam menyatakan emosi ○ Berelasi dengan komunikasi ○ Mengisi waktu dengan memelihara ○ Fokus pada proses
Cara Berfikir	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistematis, analitis, runut ○ Fokus pada satu titik ○ Konsentrasi pada <i>present</i> ○ Memperhatikan inti persoalan dan hasil akhir ○ Mengandalkan fakta dan analisis 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Multitasking</i> ○ Fokus pada satu area ○ Konsentrasi serempak <i>present, past, future</i> ○ Memperhatikan detail ○ Mengandalkan intuisi
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Harfiah, informatif, mengembangkan fakta ○ Berkomunikasi dengan diri sendiri saat 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Emotif, implisit, membangun relasi ○ Saat bermasalah cenderung berbicara dan

	menghadapi masalah (ada unsur intropeksi dan introversi)	lega setelah didengar (ada unsur ekstroversi dan butuh dukungan)
Orientasi	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Goal and achievement</i> ○ Suka pada prestasi dan penghargaan ○ Merasa berarti bila mengerjakan sesuatu ○ Membangun identitas dan diri melalui apa yang dikerjakan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berorientasi pada hubungan rasional ○ Suka pada ikatan perasaan dan ikatan rasional ○ Merasa berarti bila terikat dengan keluarga ○ Identitas terletak pada keberhasilan anak dan keluarga
Natur fisik	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lebih kuat secara fisik ○ Hasrat muncul setiap saat 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berstamina tinggi ○ Ada pengaruh hormonal (misalnya saat menstruasi)
Peran dalam keluarga	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kepala rumah tangga ○ Mengasishi istri ○ Focus kepada pekerjaan eksternal dan memberi masukan pada kegiatan internal ○ Pemimpin spiritual keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Penolong yang sepadan ○ Hormat pada suami ○ Focus pada pekerjaan internal dan memberi masukan pada kegiatan eksternal keluarga ○ Ratu rumah tangga

Tabel 1. *Natur Perbedaan-Perbedaan Dasar Pria dan Wanita*
Sumber: Lensufie (2010)

Nature perbedaan-perbedaan tersebut mempengaruhi pola-pola kepemimpinan. Wanita memimpin dengan cara yang berbeda dengan pria, meskipun demikian kepemimpinan seorang wanita belum tentu lebih jelek dari pada pria. Para pemeluk agama islam fundamentalis yang menyatakan haram hukumnya wanita sebagai pemimpin (Sudarwono, 2014: 134). Wanita menurut mereka hanya pemimpin di rumah tangganya. Pendapat tersebut merupakan penafsiran dari hadis nabi yang diriwayatkan oleh imam bukhari sebagai berikut:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام الأعظم الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده

وهي مسؤولة عنهم وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه
ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

"..... Abdullah bin Umar r.a. berkata bahwa Rasulullah saw telah bersabda, "Ketahuilah: kalian semua adalah pemimpin (pemelihara) dan bertanggung jawab terhadap rakyatnya. Pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya tentang rakyat yang dipimpinnya. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawabannya tentang keluarga yang dipimpinnya. Istri adalah pemelihara rumah suami dan anak-anaknya. Budak adalah pemelihara harta tuannya dan ia bertanggung jawab mengenai hal itu. Maka camkanlah bahwa kalian semua adalah pemimpin dan akan dituntut (diminta pertanggungjawaban) tentang hal yang dipimpinnya"

Mereka memaknai hadis tersebut, bahwa seorang istri (wanita) hanya pemimpin di rumah tangganya bukan pemimpin di luar rumah tangga seperti pemimpin politik misalnya. Tafsiran mereka diperkuat dengan kenyataan bahwa imam di masjid dan gereja hanya untuk laki-laki. Akan tetapi kelihatannya mereka yang berpendapat bahwa wanita hanya pemimpin di rumah tangga masih merupakan golongan minoritas di Indonesia (Sudarwono, 2014: 134).

Sebagai contoh ketika Megawati Sukarno Puteri hanya kalah tipis dari saingannya Abdurrahman Wahid pada pemilu 1999. Perkembangan selanjutnya kepemimpinan Presiden Abdurrahman Wahid diragukan integritasnya dapat dikatakan semua Fraksi di Dewan Perwakilan Rakyat mendukung kepemimpinan megawati untuk menggantikan Presiden Wahid. Bahkan bukan Hamzah Haz yang terpilih saat itu. Karena ketika peradaban dan keberadaan manusia makin menunjukkan kemajuan yang amat pesat, mestinya tindakan subordinatif terhadap wanita dihilangkan, dilawan, bahkan ditumpas. Perlawanan itu untuk sebagian di antaranya akan muncul secara alami, ketika keterdidikan kaum perempuan meningkat dan makin mampu menunjukkan kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang setara dengan pria, termasuk bidang kepemimpinan (Sudarwono, 2014: 135).

2. Tipologi Kepemimpinan

Sebagai titik tolak dalam pembahasan tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, kiranya relevan untuk menekankan bahwa salah satu tesis artikel ini ialah bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat "fixed". Artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk

“membaca” situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara (Siagian, 2010: 27).

Karena penyesuaian-penyesuain tertentu memang merupakan kenyataan kehidupan manajerial seseorang yang menduduki jabatan pemimpin, logis apabila dikenal terlebih dahulu tipe-tipe jabatan pemimpin yang dikenal dewasa ini. logis karena penyesuain yang perlu dilakukan menyangkut perubahan dari satu tipe ke tipe yang lain. Suatu perubahan yang mungkin hanya selama berlangsungnya situasi tertentu menuntut penyesuain tersebut. Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, lima tipologi yang diakui keberadaannya adalah: 1). Tipe gaya yang otokratik. 2). Tipe gaya yang paternalistik. 3). Tipe gaya yang kharismatik. 4). Tipe gaya yang *laissez faire*. 5). Tipe gaya yang demokratis (Siagian, 2010: 27).

Pendekatan gaya-gaya tersebut berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Di dalam mengubah kajian kepemimpinan gaya atau perilaku pemimpin, pendekatan gaya memperluas kajian kepemimpinan hingga mencakup tindakan pemimpin terhadap pengikut hingga berbagai konteks. Peneliti yang mempelajari pendekatan gaya menyatakan kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum: perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas membantu pencapaian tujuan: mereka membantu anggota kelompok untuk mencapai tujuan mereka. Perilaku hubungan membantu pengikut merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, dengan orang lain, dan dengan situasi di mana mereka berada. Tujuan utama dari pendekatan gaya adalah untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mengombinasikan dua jenis perilaku ini, untuk memengaruhi pengikut dalam upaya mereka mencapai tujuan (Northouse, 2015:73).

3. Budaya Organisasi

Budaya mempunyai konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam waktu yang lama. budaya memberikn pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, mitos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota

masyarakat tertentu. Pengertian yang lain dikemukakan oleh Krech dalam Graves budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai- nilai budaya yang implisit serta premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Di sisi lain Moeljono mengemukakan pendapat Graves ada tiga sudut pandang mengenai budaya, yaitu:

- 1) Budaya merupakan produk konteks dasar di tempat organisasi operasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
- 2) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang bersentralisasi berbeda dengan budaya yang terdesentralisasi.
- 3) Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologi antara individual dan organisasi (Nawawi, 2013: 2).

Berdasarkan sudut pandang tersebut perpustakaan membutuhkan budaya kerja organisasi yang nantinya bisa memberi kemampuan dan kekuatan untuk meningkatkan kohesivitas pustakawan yang menyatukan berbagai komponen organisasi, memiliki cara pandang berbeda tentang tujuan organisasi. Karena pustakawan yang sukses dalam pekerjaan adalah pustakawan yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mampu mengatasi situasi apabila dalam bekerja menemui hambatan, berkompetensi, tidak mudah menyerah, dan terus menerus berusaha sehingga tujuan yang ditetapkan oleh perpustakaan dapat tercapai serta dapat mendukung lembaga induknya (Makmur, 2015: 5)

No	Unit Pembahasan	Sub Pembahasan	Operasional
1	Organisasi	Struktur	Bagan organisasi, pelaksanaan pekerjaan, mekanisme koordinasi, dan pembagian kerja menurut struktur organisasi perpustakaan.

		<i>Norm</i>	Peraturan maupun pedoman yang ditetapkan perpustakaan dalam bekerja baik secara implisit maupun eksplisit.
		<i>Dominan value</i>	Ciri utama organisasi perpustakaan yaitu dilihat dari lambang. Atau logo atau dari nama organisasi maupun identitas lainnya.
		<i>Ritual dan ceremonial</i>	Kegiatan maupun kebiasaan yang dilakukan seluruh pustakawan baik secara spontan maupun terencana dalam menumbuhkan keharmonisan atau adanya tujuan lain.
		<i>Performance Reward</i>	Imbalan kerja yang dialami atau di peroleh pustakawan baik dalam bentuk <i>financial</i> , <i>nonfinancial</i> maupun bentuk lain.
2	Relasi	<i>Risk toleransi</i>	Risiko kerja yang dialami oleh pustakawan ketika diberi kesempatan untuk bereksperimen dan inopatif.
		Toleransi konflik	Konflik yang terjadi di perpustakaan, sumber konflik, cara penyelesaiannya, pengaruh konflik terhadap pekerjaan pustakawan.
3	Individu	<i>Individual Autotomy</i>	Kebebasan atau wewenang pustakawan dalam bekerja baik masalah tanggung jawab terhadap hasil maupun penyelesaian pekerjaan dan dampak kebebasan pada

		Kompetensi	pekerjaan. Kontribusi pustakawan dalam mencapai tujuan perpustakaan.
		Komitmen	Loyalitas putakawan terhadap perpustakaan sesuai dengan norma organissi yang di sepakati seluruh anggota perpustakaan dan fktor yang mendorong loyalitas pustakawan terhadap pekerjaan.

*Tabel 2. Operasional Budaya Kerja Organisasi
Sumber: Makmur (2015)*

4. *Situational Approach*

Situational Approach diterjemahkan menjadi Pendekatan Situasional. *Situational Approach* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang dicetuskan oleh Hersey dan Blanchard. Meskipun *Situational Approach* diterjemahkan sebagai pendekatan situasional, namun kedua prasa tersebut sebenarnya memiliki perbedaan. Para profesional sring mengartikan *Situational Approach* sebagai “manajemen yang berdasarkan situasi”. Apabila kondisi baik, maka seseorang akan melakukan tidakan A, tetapi apabila situasinya tidak kondusif, ia akan melakukan tidakan B.

Situational Approach berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, yaitu:

1) Kompetensi

Seberapa besar kopetensi yang dimiliki oleh para pengikut, apakah tinggi atau rendah? Kompetensi berarti banyak hal yang meliputi kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaianya, serta kemandiriannya.

2) Komitmen

Komitmen dari pengikut adalah hal berikutnya setelah kompetensi. Komitmen dapat diartikan sebagai loyalita, rasa penasaran terhadap tugas,

keinginan untuk melakukan yang terbaik, dan motivasi untuk memberikan lebih (Lensufiie, 2010: 116).

Pendekatan *Situational Approach* didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan oleh Harsey dan Blanchard dibedakan adanya empat gaya kepemimpinan (Sutarno, 2012: 151).

a) *Telling*

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- Tinggi tugas dan rendah hubungan
- Pemimpin memberikan perintah khusus
- Pengawasan dilakukan secara ketat
- Pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan di mana pekerjaan itu harus dilakukan.

Gaya kepemimpinan *Telling* disebut pula dengan aya 1 atau G1.

b). *Selling*

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- Tinggi tugas dan tinggi hubungan
- Pemimpin menerangkan keputusan
- Pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan
- Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan
- Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

Gaya kepemimpinan *Selling* disebut pula dengan gaya 2 atau G2.

c). *Participating*

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- Tinggi hubungan dan rendah tugas
- Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
- Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

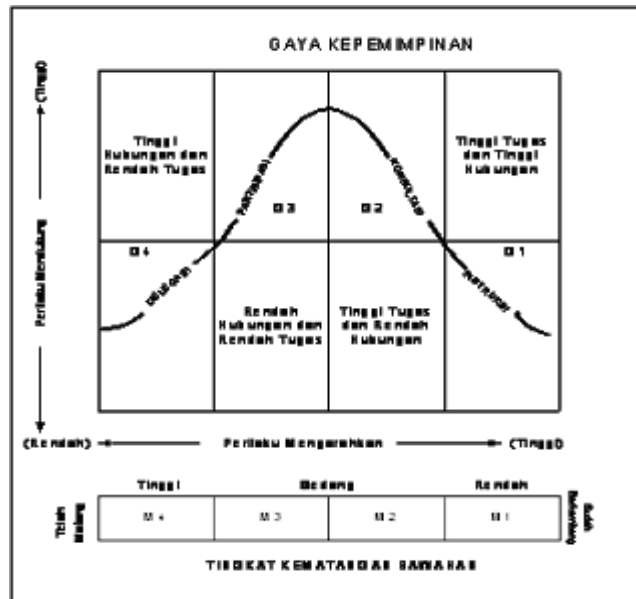
Gaya kepemimpinan *participating* disebut pula dengan gaya 3 atau G3.

d). *Delegating*

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

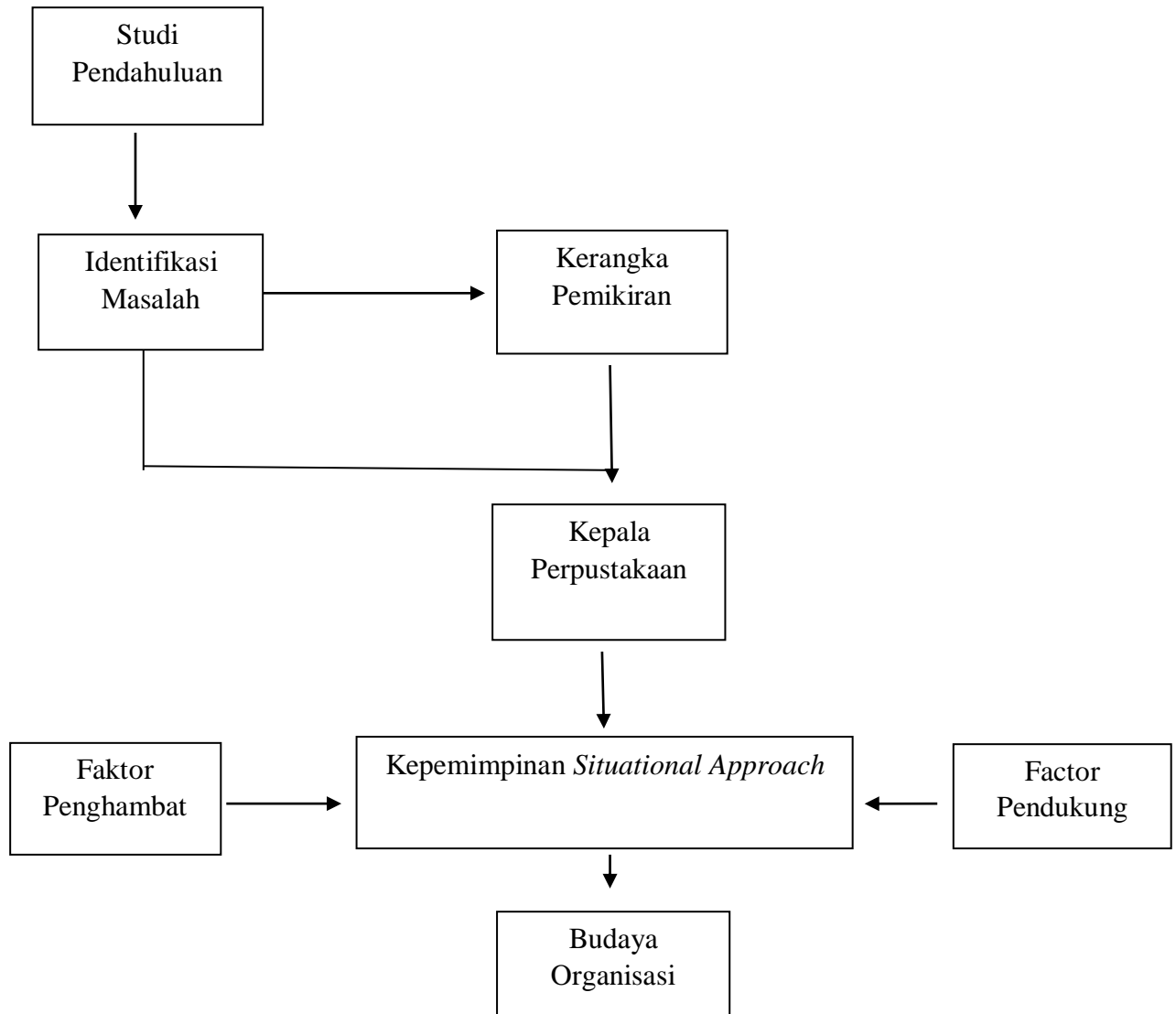
- Rendah hubungan dan rendah tugas
- Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan

Gaya kepemimpinan *participating* disebut pula dengan gaya 4 atau G4 (Sutarno, 2012: 151).



Gambar 1. Model Kepemimpinan *Situational Approach* Hersey dan Blanchard

Teori *Situational Approach* juga dibangun atas dasar asumsi tidak ada gaya atau perilaku kepemimpinan yang cepat mempengaruhi perilaku manusia atau anggota organisasi untuk bertindak, berbuat atau bekerja pada situasi. Untuk itu pemimpin yang efektif harus memiliki perilaku atau gaya kepemimpinan yang fleksibel dan mampu mendiagnosis situasi yang di hadapinya dan menggunakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif tidak bergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih bergantung pada seberapa sesuai sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasi (Sudarwono, 2014: 188).



Gambar 2.
Kerangka Berfikir Penelitian

Hasil Dan Pembahasan

SMP Muhammadiyah 1 Depok resmi didirikan pada tanggal 1 Januari 1968. Hal ini mempersamai berdirinya Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Saat ini, Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok sudah menempati posisi yang cukup strategis baik dari segi fisik maupun non fisik dalam rangka menunjang proses pembelajaran di SMP Muhammadiyah 1 Depok. Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok mempunyai tujuan mewujudkan perpustakaan

yang ideal menuju ke perpustakaan digital dan menyediakan koleksi yang produktif untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah. Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok mempunyai visi, cerdas, berprestasi, gemar membaca dan berakhlakul karimah dengan misi menanamkan motivasi dan semangat siswa untuk gemar membaca dan meningkatkan motivasi siswa dalam bidang kepastakaan. Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok memiliki 5384 judul dengan 2554 eksemplar buku yang terdiri dari buku cetak dan non cetak seperti DVD, PETA, GLOBE. Jenis koleksinya merupakan koleksi sirkulasi dan koleksi referensi. Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok mempunyai SDM, satu orang kepala perpustakaan dan satu orang pustakawan. (Wawancara dengan Informan Nur Shifa Fauziyah, pada tanggal 14, Januari 2019).

Dari hasil wawan cara penulis dengan Pipit Dwe Hartati, A.Md yang merupakan pustakawan Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok dan Nurshifa Fauziyah, S.IP. Selaku kepala perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok pada 14, Januari 2019, penulis menemukan beberapa temuan menarik seputar gaya kepemimpinan *Situational Approach* perempuan pada perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta. Yang meliputi *Telling, Selling, participating, Delegating*.

1. *Telling*

Di dalam buku yang disusun oleh James A.F. Stoner dikemukakan pendapat Hersey dan Blanchard tentang “*Life cycle theory*” (teori siklus kehidupan) yang termuat dalam bukunya edisi ke-3 tahun 1979. Kedua pengarang ini mempercayai bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui beberapa tahapan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan sehingga pemimpin pun memerlukan untuk mengubah gaya pkepemimpinannya pada tiap tahapan (Sutarno, 2012: 138). Menurut data yang penulis temukan Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok, mempunyai satu orang pustakawan yang mana pustakawan tersebut baru berkerja di perpustakaan sebagaimana yang disampaikannya.

“Saya masih baru disini mas kira-kira ya empat bulan saya baru masuk di perpustakaan ini”, (Wawancara dengan Informan Pipit Dwe Hartati, pada 14, Januari 2019).

Pustakawan SMP Muhammadiyah 1 Depok baru memasuki tahapan awal yaitu pada saat pustakawan baru memasuki organisasi tertentu sangat memerlukan berbagai penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dipikulnya. Kepada para pustakawan ini juga masih harus diterangkan berbagai peraturan yang berlaku. Pada tingkat ini pemimpin harus banyak memberikan perintah-perintah, meminta laporan-laporan, sebab apabila tidak demikian, maka para bawahan ini tidak akan dapat melakukan tugasnya (Sutarno, 2012: 139). Dengan demikian kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok pada tahapan ini yang berarti para bawahan tingkat kematangannya masih rendah (M1), harus dipimpin dengan gaya *Telling* atau G1. Kepala perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok dalam memberikan pekerjaan kepada stafnya selalu menerangkan atau menjelaskan kepada bawahannya ketika mereka diberi pekerjaan. Seperti bagaimana yang disampaikan pustakawannya.

“Ya, bu shifa orangnya baik ramah. Kalo memberikan tugas beliau selalu mengasih penjelasan kok. Santai orangnya kalo ga paham saya tinggal nanya beliau pasti jelasin kok”, (Wawancara dengan Informan Pipit Dwe Hartati, pada 14, Januari 2019).

Pada situasi ini, kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok berperan sebagai *telling*/memberitahukan, komunikasi yang jelas menjadi kekuatan dari instruksi yang diberikan. Pengawasan rutin kemungkinan tidak akan diperlukan apabila intruksi yang diberikan jelas. Situasi seperti ini misalnya juga terjadi pada perusahaan yang memiliki karyawan-karyawan yang baru lulus (dari Pendidikan) atau sedikit memiliki pengalaman kerja. Meskipun nantinya ia akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, namun pada posisi ini, pengikut seperti ini membutuhkan *Coaching* (pelatihan dan contoh. Pengikut pada level ini Pustawakan SMP Muhammadiyah 1 Depok, tidak hanya memerlukan dorongan motivasi yang tinggi, namun juga petunjuk kerja yang jelas. Dengan begitu, rasa percaya dirinya akan tumbuh seiring dengan keberhasilan-keberhasilan kecil yang dapat ia wujudkan secara konsisten (Lensufiie, 2010: 118).

2. *Selling*

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini

dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kinerjanya belum memadai (sekedarnya saja) dan kadang-kadang berkemauan atau sebaliknya tidak berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti itu pemimpin harus berperan menawarkan atau menjual tugas-tugas pada yang berkemampuan dan berkemauan, dan harus memberikan pengarahan pada yang berkemampuan dan kemauan yang rendah dalam berkerja (Sudarwono, 2014: 387). Berdasarkan apa yang disampaikan oleh kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Pustakawan mereka berkemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kemaun tidak terlalu rendah.

“Pustakawan di sini background Pendidikannya sesuai dengan pekerjaan mereka jadi ketika saya kasih tugas yaa.. kalo dikerjakan sesuai dengan apa yang saya harapkan kalo pun salah ga salah-salah amat lah.. nah untuk kemaun atau semangat berkerja ya yang namanya kerja diperpus ya gini mas perlu dimotivasi terus mereka biar semangat terus kerjanya”, (Wawancara dengan Informan Nurshifa Fauziyah, pada 14, Januari 2019).

Pada tahapan ini kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (*support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard, jika seorang pimpinan berperilaku *Selling*/“menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan di barengi oleh dukungan yang di perlukan oleh para bawahannya itu (Aisyah & Takdir, 2017: 127). Sebagaimana yang disampaikan Pustakawan SMP Muhammadiyah 1 Depok:

“Menurut saya kepemimpinan kepala perpustakaan di sini bagus, karena kepala perpustakaan selalu mengajak untuk berkoordinasi dalam mengelola perpustakaan dan dalam mengambil keputusan tidak otoriter, beliau juga mendengarkan pendapat dan bisa menerima masukan dan saran buat perpustakaan”, (Wawancara dengan Informan Pipit Dwe Hartati, pada 14, Januari 2019).

Hal ini menunjukkan kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok berperan sebagai *Selling*/"menjual" yaitu kepala perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok, dalam memberikan tugas kepada bawahan melakukan pengarahan dan motivasi, memberikan kesempatan untuk penjelasan (saran dan masukan) dari bawahan, dan kepala perpustakaan dalam menjalankan tugasnya tidak bersikap otoriter. Pemimpin yang baik tahu kapan ia harus memberikan *support* atau dukungan kepada pengikut dan mempercayai kemampuan pengikutnya (Lensufiie, 2010: 121).

3. *Participating*

Pada dasarnya gaya atau perilaku kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan dan kemampuan pemimpin dalam mengikut sertakan atau berpartisipasi atau mendaya gunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila bawahan sudah tinggi kesiapan dan kematangannya. Dalam arti memiliki kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Salah satu diantaranya yang penting adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama atau dilakukan sendiri oleh pemimpin sebagai atasan (Sudarwono, 2014: 387). Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok selalu melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan program kerja. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala perpustakaan:

"kami selalu menjalin komunikasi selama mengelola perpustakaan, baik dari segi pembagian tugas, perencanaan kerja, maupun penyusunan program kerja", (Wawancara dengan Informan Nurshifa Fauziyah, pada 14, Januari 2019).

Pada situasi ini bawahan tidak hanya menunggu tugas, tidak hanya menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas, sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah, para bawahan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah dapat diajak bersama-sama memikirkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, sehingga sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan (Sutarno, 2012: 139). Kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok pada situasi ini juga berperan sebagai *participating*/mengikutsertakan, karena terlihat dari pemimpin dan bawahan

saling berkomunikasi untuk menemukan gagasan dan pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan. Hal serupa juga disampaikan Pustakawan SMP Muhammadiyah 1 Depok:

“Dalam berbagai kegiatan saya selalu terlibat dan dilibatkan di perpustakaan ini seperti keterlibatan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan program kerja”, (Wawancara dengan Informan Pipit Dwe Hartati, pada 14, Januari 2019).

4. *Delegating*

Perilaku atau gaya kepemimpinan *delegating* ini, menawarkan sejumlah keuntungan potensial, bila dilaksanakan dengan cara yang sesuai oleh seorang pemimpin. Salah satu keuntungan potensial pendelegasian, besar kemungkinannya akan memperbaiki kualitas keputusan bila seorang bawahan mempunyai lebih banyak keahlian dalam cara harus melakukan tugas dibandingkan dengan pemimpin. Kualitas keputusan kemungkinan juga akan meningkat bilamana pekerjaan dari bawahan meminta tanggapan yang cepat terhadap suatu situasi yang berubah dan bila garis komunikasi tidak mengizinkan pemimpin memantau situasi tersebut dari dekat dan membuat penyesuaian dengan cepat. Karena bawahan tersebut berada lebih dekat dengan masalahnya, dan mempunyai lebih banyak informasi yang relevan mengenai masalah tersebut dibandingkan dengan pemimpin, maka keputusan yang lebih cepat dan lebih baik dapat dibuat oleh bawahan tersebut (Yukl, 2001:120).

Dalam situasi ini anggonisasi sebagai bawahan menunjukkan kemampuan atau keahlian bekerja yang tinggi dan kemauan yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja (Lensufie, 2010: 187). Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok dalam hal yang berkaitan dengan pengelolaan perpustakaan, mempercayai tugas-tugas dan mempersilahkan bawahannya untuk mengambil keputusan selama tidak menyalahi aturan yang sudah ada di Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok. Sebagaimana yang disampaikan kepala perpustakaan:

“Saya mempercayai staf saya, semua tugas-tugas yang berkenaan dengan perpustakaan yang sudah menjadi tugasnya saya percayakan kepadanya. Adapun apakah dia boleh tidaknya membuat keputusan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan kenapa tidak yang penting jika di mengambil keputusan sekalipun belum kordinasi dengan saya, selama itu tidak merugikan boleh-boleh saja”, (Wawancara dengan Informan Nurshifa Fauziah, pada 14, Januari 2019).

Pada situasi ini dapat terlihat peran *delegating*/mendelegasikan kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok yaitu ketika pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan. Pemimpin yang melaksanakan sikap ini mereka berorientasi pada hasil dan akan terlihat baik seperti menuntut dan mendukung dalam interaksi dengan pengikutnya. Mereka akan menetapkan tujuan yang menantang bagi kelompok dan sikap pengikut, dilanjutkan dengan mencari cara untuk meningkatkan performa dalam perjalanan, dan mengharapkan pengikut untuk selalu memberikan kinerja terbaik mereka. Tetapi, mereka akan mendukung sikap ini dengan menciptakan derajat kepercayaan diri yang tinggi yang membuat para pengikut mengerahkan upaya yang cukup, akan mencapai tujuan yang diinginkan, dan lebih jauh akan menyimpulkan tanggung jawab di masa depan (Izzati, 2012: 499).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta adalah gaya situasional. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional pada Perpustakaan SMP Muhammadiyah 1 Depok Yogyakarta dapat dikatakan berjalan secara efektif, hal ini berdasarkan empat dimensi yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Yang mana keempat dimensi tersebut terpenuhi: kepala perpustakaan menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, memberi kesempatan untuk penjelasan, melakukan komunikasi dua arah, kepala perpustakaan dan bawahan saling memberikan gagasan, bersama-sama membuat keputusan, dan melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan

Daftar Pustaka

- Aisyah, Sitti, dan Takdir Soltan, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*, Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah, No. 2, Vol.2, September 201
- Aufa, Ima Rahmania, *Gaya Kepemimpinan dalam Film Insurgent*, Tesis: Tidak Diterbitkan, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2017
- Fitriani, Annisa, *Gaya Kepemimpinan Perempuan*, Jurnal TAPIS, No.2, Vol.11, Desember 2015
- Izzati, Putri Iva, *Leadership: Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman*, Jakarta: 2012, Salemba Humanika
- kompas.com, *Survei: Lebih Banyak Pemimpin Perempuan, Kinerja Perusahaan Naik*, <https://media.neliti.com/media/publications/132658-ID-gaya-kepemimpinan-perempuan.pdf>
- Kartono, Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Lensufiie, Tikno, *Leadership Untuk Profesional Dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga, 2010
- Makmur, Testiani, *Budaya Kerja Pustakawan Di Era Digital*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015
- Northouse, Peter G, *Kepemimpinan: Teori Dan Praktek*, Jakarta: PT Indeks, 2015
- Sutarno, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012
- St. Habibah, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Gender*, Sosioreligius, No 1, Vol 1
- Sudarwono, *Leadership: Teori dan Praktek kepemimpinan*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2014
- Siagian, Sondang P, *Teori Dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta:Rineka Cipta, 2010
- UhaIsmail, Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013

Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Indeks, 2001